C²F
Capital
Compétences
et Formation

- **Valérie Perron**

Conseil et Accompagnement en Gestion des Compétences et des Métiers de l'entreprise :

- Démarches de GPEC
- Développement RH
- Ingénierie de Formation (Multi-modalités)
- Dispositifs de Formations Internes

perronvaleri@gmail.com

Tel: 06 81 79 82 82

La GPEC

Une démarche qui s'applique aussi aux PME

Contenu de la présentation

- Les Enjeux d'une démarche GPEC
- Les Etapes de la démarche
- Comment se faire aider ?

Les enjeux d'une GPEC

Enjeu social

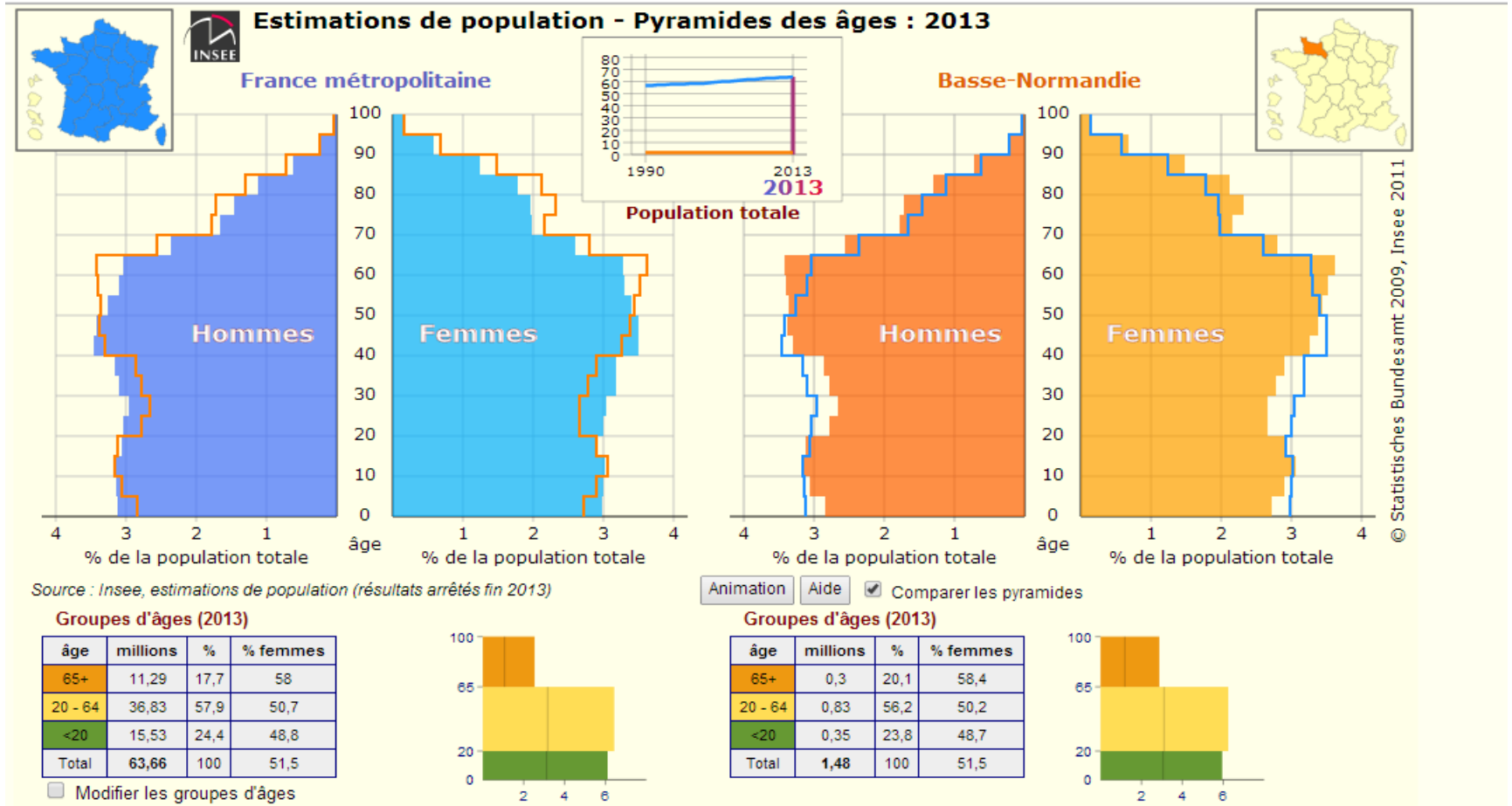
Enjeu juridique

Enjeu économique

Enjeu technologique

Enjeu Social :

Départs Retraites Nombreux



âge	millions	%	% femmes
65+	11,29	17,7	58
20 - 64	36,83	57,9	50,7
<20	15,53	24,4	48,8
Total	**63,66**	100	51,5

âge	millions	%	% femmes
65+	0,3	20,1	58,4
20 - 64	0,83	56,2	50,2
<20	0,35	23,8	48,7
Total	**1,48**	100	51,5

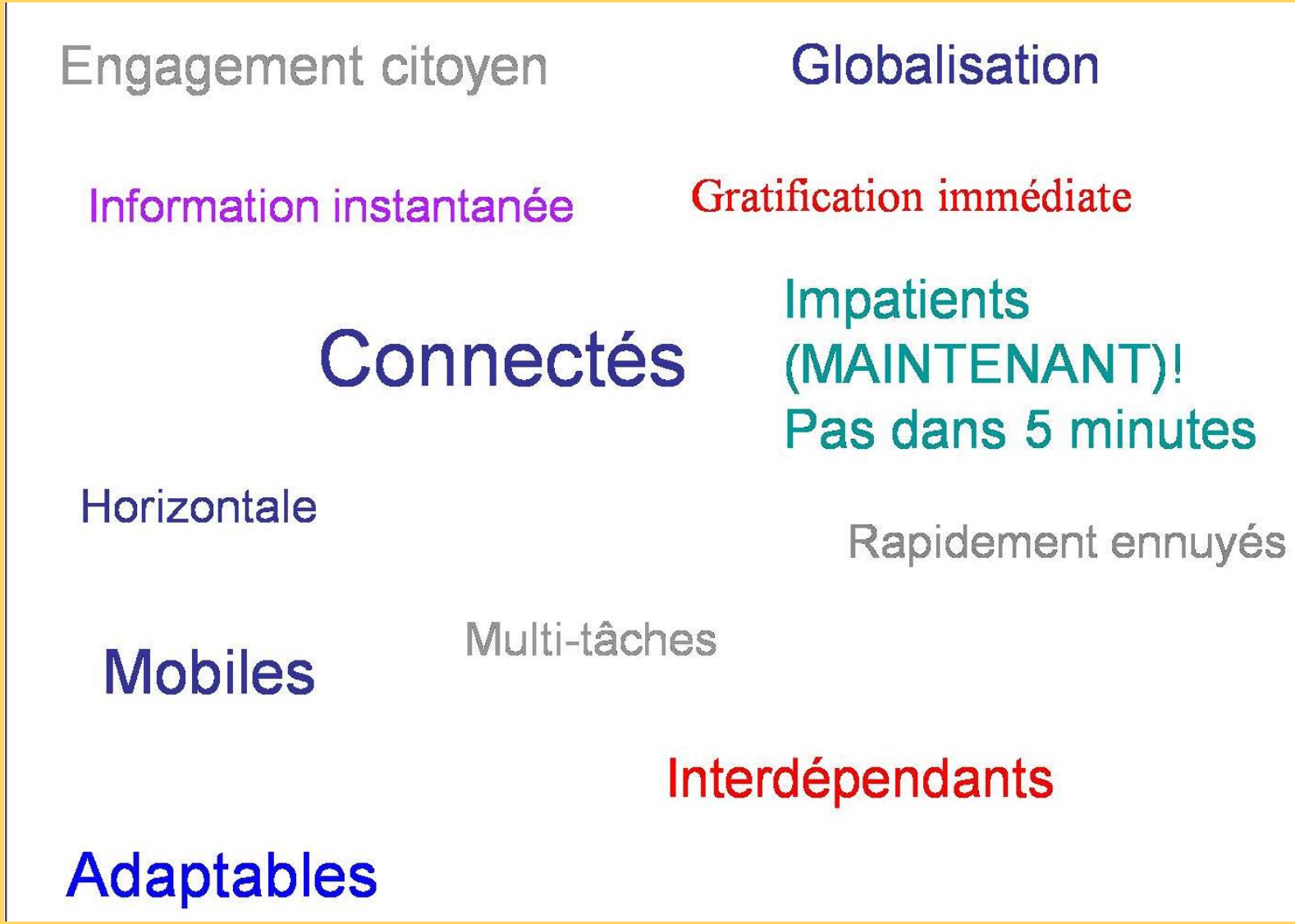
Génération Y

Un enjeu social

Intégrer les nouvelles générations ,

De nouvelles attentes

.....



Un enjeu social

L'intergénérationnel

3 générations	Contexte d'éducation	Attitudes en résultant
Baby Boomers Nés entre 1945 et 1965	Génération qui a bénéficié de la croissance, du plein emploi et de la liberté sexuelle	Recherche de la réussite professionnelle. Attrait pour l'expression collective. Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie
Génération X Nés entre 1965 et 1980	Génération marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs ,le choc de l'évolution technologique . Génération marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenceur social en panne .. Mais aussi le sida ..	Scepticisme vis-à-vis du futur Individualisme Méfiance à l'égard des organisations et des institutions Désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
Génération Y Nés entre 1980 et 1995	Génération marquée par la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin .. Génération des Technologies de l'information et du progrès technologique accéléré Génération du respect de l'enfant, de l'enfant roi	Confiance et optimisme, en quête de développement personnel Volonté de travailler moins et mieux Exigence du respect de leurs droits Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation

D'après « Génération Y mode d'emploi, Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, éd de Boeck, 2008

Un enjeu Social

L'intergénérationnel,

Développer la coopération

Déconstruire « les marches » pour transmettre

Incompétent
Inconscient

Incompétent
Conscient

Compétent
Conscient

Compétent
Inconscient

Un enjeu juridique

Les 3 obligations de l’employeur en matière de gestion des compétences

- Maintien de la santé
- Maintien de la sécurité
- Maintien de la compétence, employabilité

Les pilotes

Une compagnie s'équipe de nouveaux avions. Elle licencie les pilotes qui n'ont pas la qualification nécessaire et recrute des pilotes habilités à conduire les nouveaux avions.

Le 20 avril 1988, la Cour de cassation pose le principe d'une obligation d'adaptation des salariés à l'évolution de leur poste de travail.

Le licenciement n'est possible que si l'adaptation échoue, l'entreprise ayant fourni des moyens suffisants pour que cela ne soit pas le cas.
L'obligation se déduit du pouvoir de direction.

Les opticiens

Le 23 Octobre 2007, la Cour de cassation estime que deux salariés, licenciés pour motif économique, qui ont 12 et 24 ans d'ancienneté et n'ont quasiment pas suivi de formation ont subi un préjudice.

Pour la première fois, le juge sanctionne l'absence de gestion des compétences, au-delà du poste ou de la fonction occupée.

L'entreprise doit gérer le maintien de l'employabilité externe et pas seulement interne.

Les préparateurs de voiture

Deux préparateurs de voiture reprochent à leur employeur de ne pas les avoir formés. L'entreprise soutient que les salariés étaient compétents et que leur emploi n'évoluait pas. Le 28 septembre 2011, la Cour de cassation indique que l'entreprise doit assurer l'employabilité des salariés dès lors qu'ils passent un temps long dans l'entreprise.

Le 5 octobre **2011**, la Cour de cassation a l'occasion d'indiquer que ce n'est pas au salarié d'être demandeur mais à l'entreprise d'assurer son obligation de gestion de la capacité du salarié à occuper un emploi.

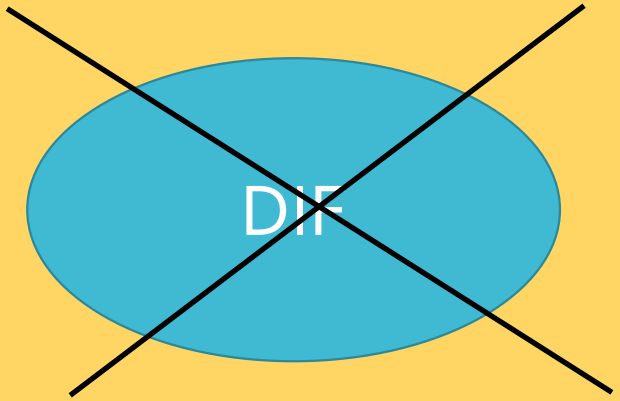
Une nouvelle loi Formation à partir de 2015

- **ANI DU 14 décembre 2013**
- **Loi du 5 Mars 2014**
- **Décrets en attente et Négociations dans les branches**

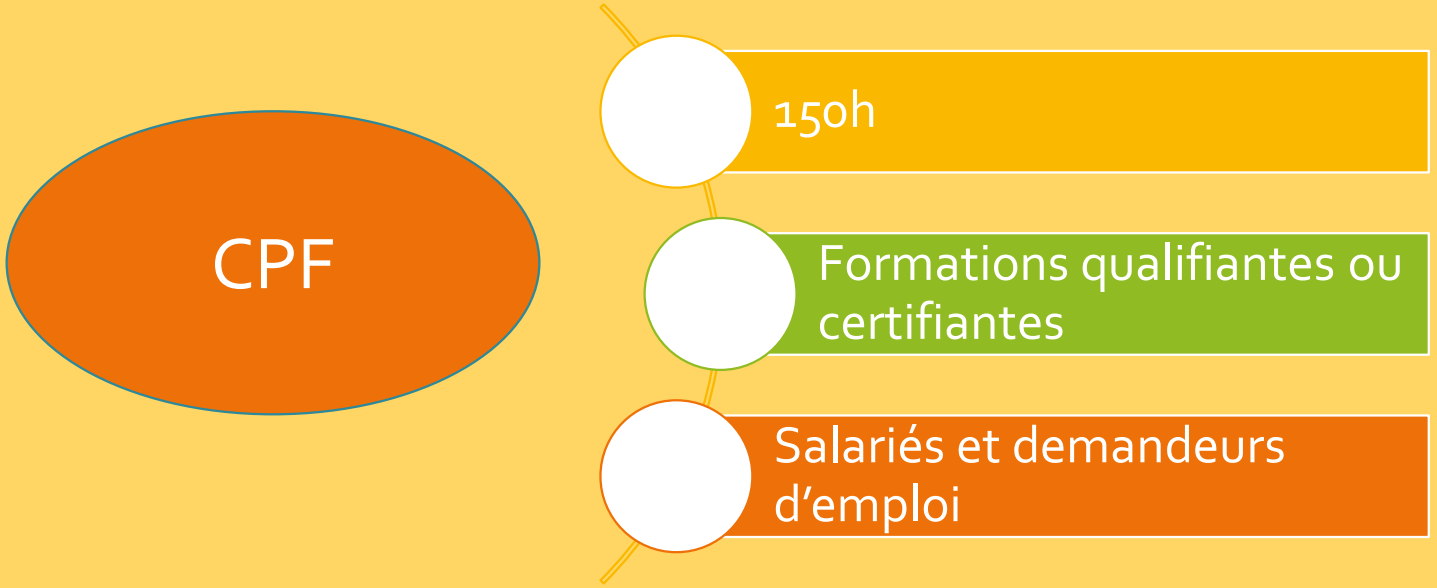
Des évolutions de dispositifs

Création du CPF

Aujourd'hui



2015



Des évolutions de dispositifs

Entretien Pro

Entretien Professionnel

Tous les 2 ans

- Distinct de l'entretien d'évaluation
- Objectif: étudier la qualification , l'emploi du salarié , et son projet professionnel
- Formalisé

Entretien Récapitulatif

Tous les 6 ans

- √ Avoir bénéficier d'un entretien pro tous les 2ans
- √ Avoir suivi au moins une action de formation
- √ Avoir bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle
- Avoir acquis des éléments de certification par la formation ou par la VAE

- ! Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, si le salarié n'a pas bénéficié au cours des 6 dernières années d'actions sur 3 des 4 critères de la liste ci-dessus, il bénéficie d'un **abondement correctif de son CPF égal à 100 heures** et peut bénéficier de son CPF sur le temps de travail sans en demander l'autorisation à son employeur

2 Types d'entretiens différents

Assurer la traçabilité des décisions

Entretien Annuel d'Evaluation	Entretien Professionnel
• Appréciation des comportements • Appréciation des résultats de la période écoulée • Explication du sens de la mission • Fixation de nouveaux objectifs • Engagement réciproque	• Bilan des formations suivies • Information sur la formation professionnelle • Identification du projet professionnel et du parcours à entreprendre pour le réaliser • Recherche des solutions de formation • Négociation d'un engagement réciproque

Ce que cette nouvelle loi amène

- Obligation de **résultat** concernant l'adaptation des compétences aux **évolutions de l'emploi interne et externe : Obligation de former**
- **Disparition de la notion d'imputabilité liée à l'obligation fiscale**
- **Co responsabilité employeur-employé** sur l'accès à la formation et la notion **d'employabilité**
- Développement du **Conseil en Evolution Professionnelle** ouvert à tous
- Institution d'un **Compte Personnel de Formation**
- Généralisation des **entretiens professionnels** au sein de l'entreprise
- **Des obligations de présentations au CE** des axes stratégiques et des actions menées pour maintenir l'emploi et l'employabilité des salariés

Un enjeu économique

- Des clients , marchés de plus en plus exigeants
- Cycles accélérés
- Concurrence Mondialisée
- Exigences de technicité, d'expertise et de performance des coûts
- De gros progrès réalisés dans la maîtrise de la qualité et de la sécurité …quid des Ressources Humaines ?

Un des éléments clés du développement des PME innovantes et performantes

Un enjeu économique

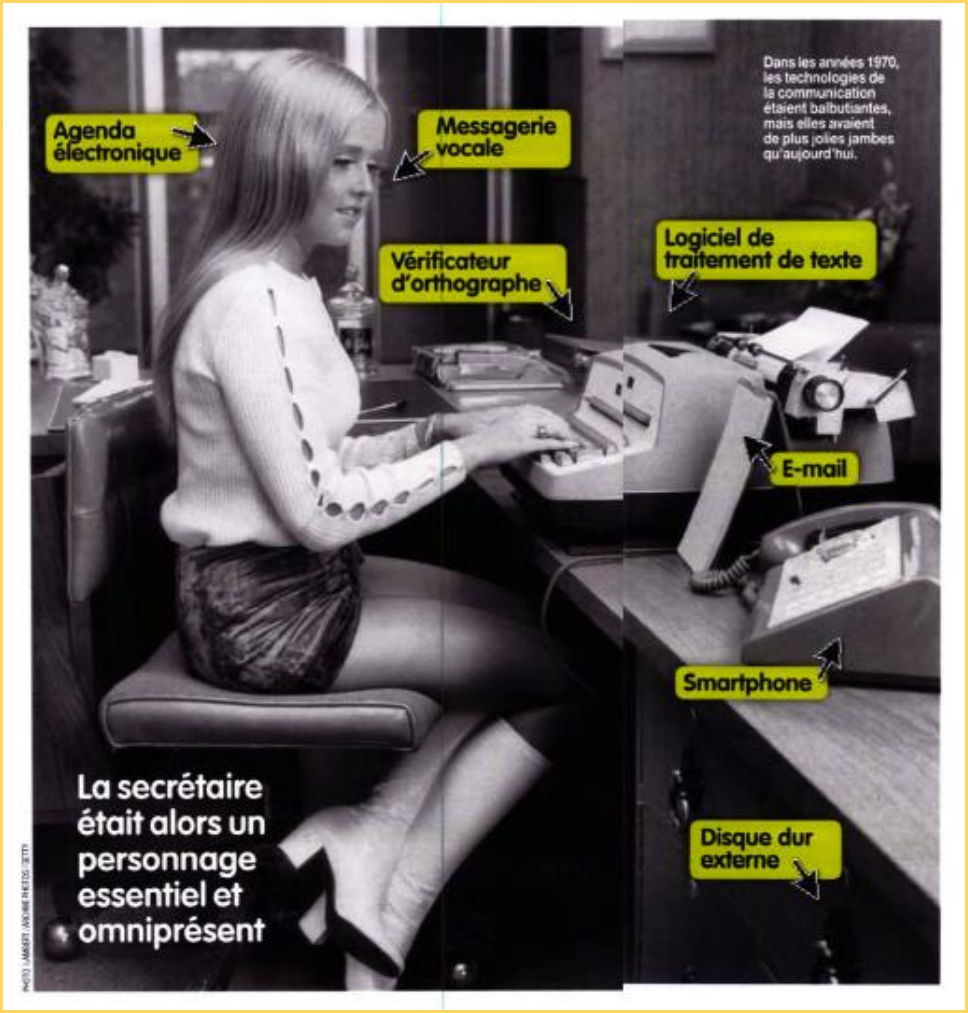
- La ressource humaine est peu flexible (à l'inverse des autres ressources)
- La ressource humaine est rare, donc un point d'incertitude majeur pour l'entreprise
- La ressource humaine est coûteuse : souvent le premier poste d'investissement de l'entreprise

De plus en plus souvent un point de vigilance et d'exigence de vos clients

Un enjeu économique

- Une question de **PERENNITE** de l'entreprise sur 2 axes majeurs:
  - Faire évoluer les compétences existantes vers des besoins nouveaux
  - Attirer, développer et stabiliser les compétences existantes

Un Enjeu Technologique


Dans les années 1970, les technologies de la communication étaient balbutiantes, mais elles avaient de plus jolies jambes qu'aujourd'hui.
Agenda électronique
Messagerie vocale
Vérificateur d'orthographe
Logiciel de traitement de texte
E-mail
Smartphone
Disque dur externe
La secrétaire était alors un personnage essentiel et omniprésent

Révolution numérique et ses conséquences sur les modalités de travail : des transformations importantes et des enjeux de formation

Les enjeux Synthèse

- La **pérennité** de l'entreprise par le maintien de ses compétences clés : anticiper plutôt que subir et gérer dans la crise et dans l'urgence
- Faire le lien entre stratégie , **développement de l 'entreprise** et développement des collaborateurs
- S'approprier et faire face aux **mutations** du travail et de l'environnement et des comportements
- Le développement de la performance par le développement du professionnalisme et de la **motivation des salariés**
- Le respect de la loi

Mais au fait la GPEC , Qu'est ce que c'est ?

http://www.cestp.aract.fr/fileadmin/Fichier/Module_e_learning/Module_GPEC/SCO_0001/default.htm

Un peu de théorie ….. Alain Meignan en 1993

Anticipation

- Disposer **à temps**,

Effectifs

Métiers

- En effectif suffisant ,

Performance

- En permanence
- Des personnes compétentes et motivées

Evolution

- Pour effectuer le travail nécessaire
- Avec un niveau de performance et de qualité

Mobilité

- À un coût salarial compatible avec les objectifs économiques
- En les mettant en situation de valoriser leurs talents

Reconnaissance

- Dans le climat social le plus favorable possible

On peut aussi dire aujourd'hui

Anticiper Processus Collectif

- Anticiper pour **piloter** et maintenir un équilibre entre les besoins de l'entreprise et les ressources humaines disponibles,
- Dans un souci de **performance** et de résultats collectifs et individuels durables
- Pour permettre la **pérennité** de l'entreprise , de ses savoir faire la satisfaction des clients

Individu Motivation Progrès

GPEC ET PME Quel « bon ménage »?

Grande entreprise	PME
Structure de l'organisation Gestion du changement Processus Organisationnels	Grande agilité dans son environnement adaptabilité Notion de chaîne de valeur
Apprentissages à manager Logique de système	Relations informelles , apprentissages spontanés plus simples Logique de personne
Descriptions fonctionnelles	Processus transversaux

- Des besoins et démarches différentes pour une Gestion Cohérente et **Opérationnelle** des compétences :
  - Formaliser le juste nécessaire
  - Risques et Opportunités souvent liés aux personnes plus qu'aux fonctions
  - Privilégier l'appropriation de processus et de « réflexes »
  - Ex : Gestion des départs :un départ n'est jamais anodin au sein d'une petite entreprise

Le salarié dans la PME

- Moins de « chemins possibles » que dans la grande entreprise
- Mais une réalité des métiers proche et « palpable », proximité des collègues
- Plus directement associé à la valeur ajoutée ,au résultat collectif
- On le connait bien ……
- On croit tout connaître parce qu'on se voit tous les jours
- Un besoin de se projeter en terme de carrière et d'être reconnu pour ses compétences
- Notion d'employabilité : Fonctionnement en défensif (peur de perte d'emploi, de ne pas avancer…) ou en constructif (ce que j'ai à gagner, diplôme , compétences, professionnalisme, reconnaissance des pairs …..)

Les risques à ne pas faire

« ça se fera bien tout seul »

Les faux avantages de la " politique de l'autruche " : confort, pas de « temps à perdre » …

Rupture de compétences , perte de marchés et de savoir faire, désorganisation

« On intervient alors pour éteindre des incendies »

Oublier que le temps de changement dans une organisation « prend du temps » et que la compétence ne se transfère pas d’elle-même

Est-ce que je fais de la GPEC sans le savoir ?

Oui…. : tutorat, coaching, organisation réfléchie à partir de compétences internes , parcours de professionnalisation , contrats de génération , apprentissage, professionnalisation ….

Mais… : processus , démarche réfléchie, prise de recul = puissance et valeur ajoutée pour l'entreprise

Les étapes d'une démarche GPEC

Les grandes étapes de la démarche

1 Diagnostic et Analyse

Besoins aujourd'hui

Ressources aujourd'hui

Identifier les évolutions

Besoins Demain

Ressources Demain

2 Définir son plan d'action

Identifier les différents leviers

- GRH
- Management
- Organisation

3 Mettre en œuvre et réguler

Développer les Outils et Process utiles

Communiquer

Piloter et ajuster

Revues des compétences

Implication des acteurs

1.Le Diagnostic

Identifier VOS besoins prioritaires

Diagnostic

Une analyse projective

Le diagnostic

- Permet une vision d'ensemble avec l'aide d'un regard extérieur de son entreprise :
  - Métiers ,Organisation
  - Salariés , Ressources
  - Points d'appui , points à développer
  - Financements possibles

Le diagnostic

Le diagnostic identifie les objectifs pertinents pour votre entreprise . Il vous permet, si nécessaire ou souhaité, de formaliser et négocier un accord en interne concernant les thèmes suivants (en fonction de leur résonnance et pertinence dans l'entreprise) :

- L'intégration et l'accompagnement des jeunes dans l'entreprise
- L'anticipation des évolutions professionnelles et la gestion des âges
- Le développement des compétences et des qualifications
- La gestion de la mobilité

2. Le plan d’action

2. Le plan d'action

- Développer les démarches et outils pour mieux analyser et partager :
  - L'évolution des métiers des compétences
  - Les capacités et souhaits des salariés
- Mettre en œuvre les processus UTILES :
  - Entretiens Professionnels
  - Revues de Personnel
  - Mobilité , Transfert de compétences et Formation

Du diagnostic au livrables

- Une juxtaposition d'une méthode et d'un contexte particulier d'entreprise
- Le rôle de l'expert/ consultant : éléments pour guider le travail et permettre l'appropriation
- Des entrées variées :
  - Par les métiers, la stratégie
  - Par les personnes, les évolutions
  - Par les processus : recrutement , formation , ...

Tous les métiers n'ont pas les mêmes besoins

Activités Métiers/Emplois	BANALISEES / MAITRISEES	NOUVELLES et/ou STRATEGIQUES
Spécifiques à l'entreprise	Nécessité de reproduire la compétence : **TRANSFERT des Savoir -Faire**	Anticiper et fabriquer la compétence en interne : **MOBILITE INTERNE FORMATION**
Communs à l'ensemble des entreprises (à différenciation faible)	Acquérir et sélectionner la compétence (ou projet individuel) **RECRUTER**	Prévoir et rechercher la compétence en externe (ou projet individuel) La stabiliser et la faire évoluer . **FIDELISER**

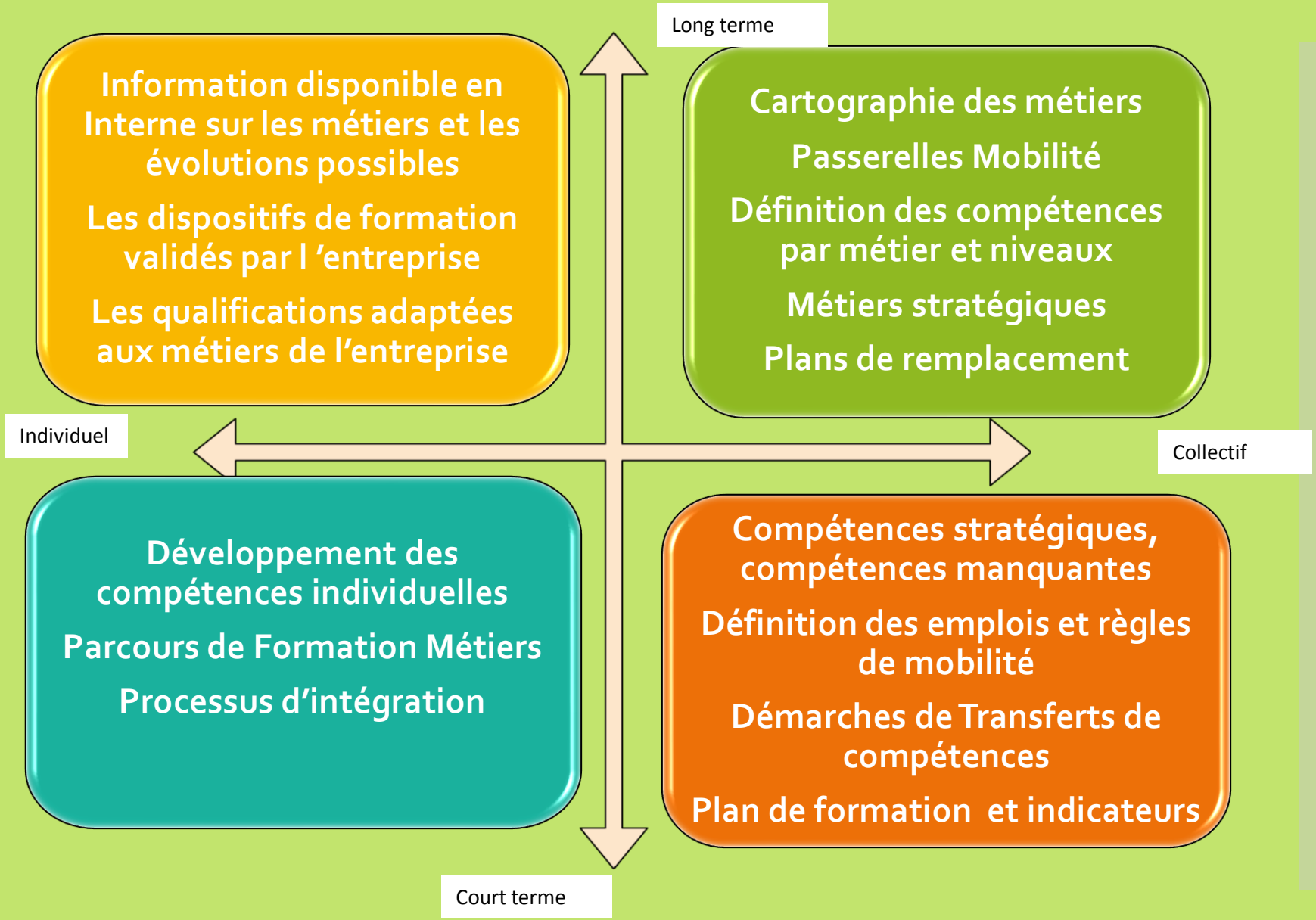
Zoomer en fonction des enjeux de vos métiers

	LES EMPLOIS SENSIBLES
1	Emplois dont le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un autre profil professionnel à terme
2	Emplois dont les effectifs sont réduits au-delà du mouvement des départs naturels
3	Emplois clés dans le développement des activités, dont les titulaires sont actuellement en nombre insuffisant
4	Emploi à contenu pauvre n'offrant pas de perspective d'enrichissement à leurs titulaires
5	Emplois à caractéristiques de pénibilité élevée et qui provoquent avec le temps un % significatif de cas d'inaptitudes
6	Emplois comportant des tâches qui seront percutées du fait de l'évolution du contenu des autres emplois

Constats	Problématique	Actions à mener
Départs Retraite nombreux	Savoir faire clés, lesquels ? Qui les détient ?	Identification, capitalisation et organisation du transfert , équipes intergénérationnelles
Difficultés de recrutement	Trouver des viviers de candidats Recruter le bon niveau de qualification Etre plus attractif	Partenariats ciblés , Réseaux sociaux Mobilité interne, Parcours d'intégration Parcours Professionnels évolutifs
Nécessité de productivité	Comment optimiser l'utilisation des compétences , organisation des postes , temps de travail	Grilles de polyvalence Nouvelles distribution des compétences et formation
Fusion et intégration d'activités proches	Quels nouveaux emplois ? Distribution des compétences	Description des activités et compétences , Formation
Vieillissement des salariés et santé	Pénibilité de certains postes et aménagement de fin de carrières	Transfert de compétences , formation interne Polyvalence Organisation des postes de travail Orientation, Reconversion
Bas niveaux de qualification	Maintien dans l'emploi	Formation Socles de compétences VAE
Personnel Qualifié et Expérimenté	Comment les fidéliser , Professionnaliser, visibilité de l'évolution	Développement de carrière , élargissement des compétences ou spécialisation, expertise Communautés de pratiques
Personnes Clés dans l'organisation	Comment les fidéliser Anticiper leur départ très en amont	Coaching , Mentorat Gestion de potentiel
Forte évolution Technologique, règlementaire	Quelles compétences ? Pour quels emplois ? Equilibre nouveaux salariés /Anciens salariés	Cartographie et passerelles Formation ,élévation des niveaux de qualification

Livrables possibles du plan d'action

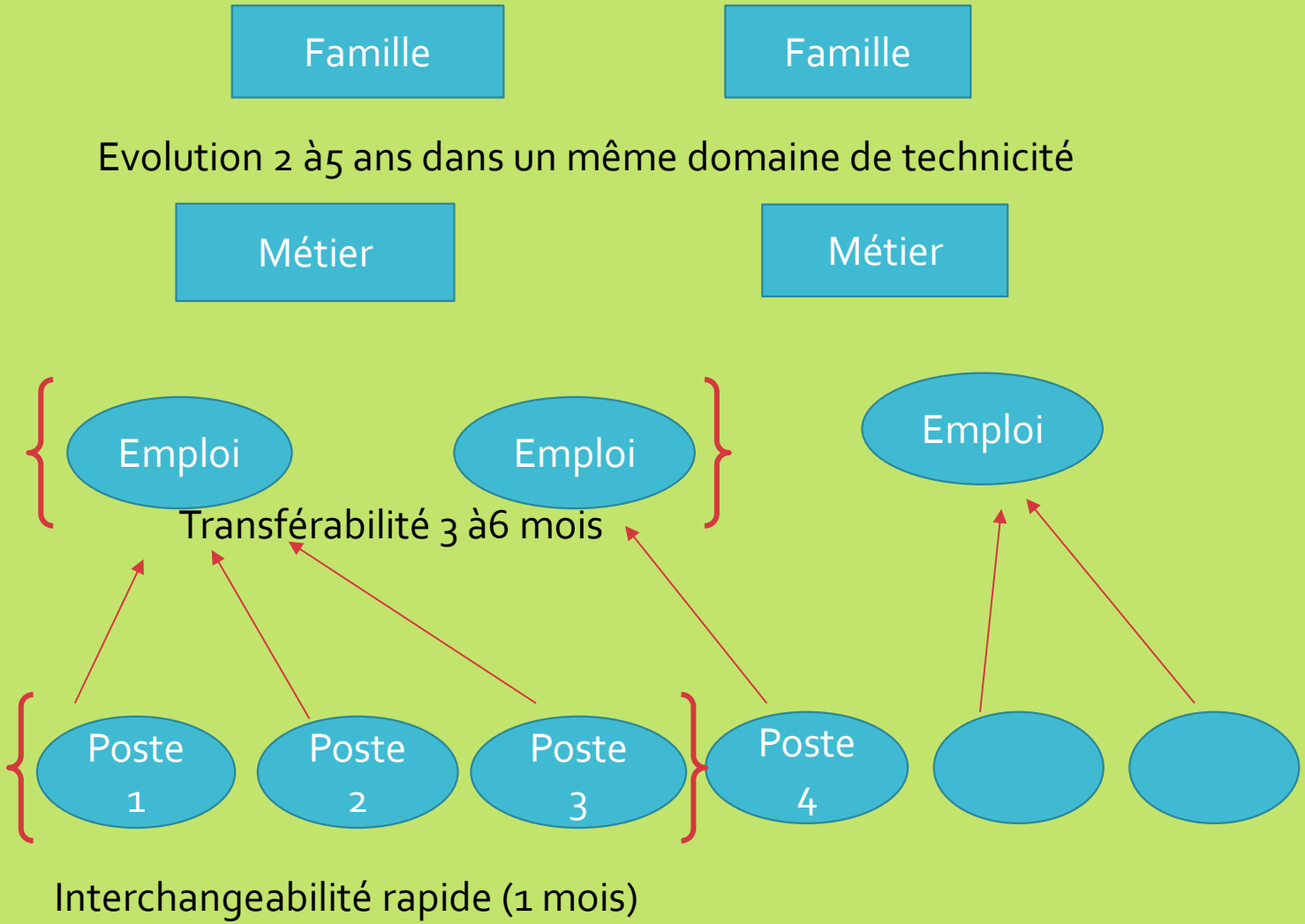
Pouvant être les bases d'un accord social GPEC


Long terme
Information disponible en Interne sur les métiers et les évolutions possibles
Les dispositifs de formation validés par l 'entreprise
Les qualifications adaptées aux métiers de l'entreprise
Cartographie des métiers
Passerelles Mobilité
Définition des compétences par métier et niveaux
Métiers stratégiques
Plans de remplacement
Individuel
Collectif
Développement des compétences individuelles
Parcours de Formation Métiers
Processus d'intégration
Compétences stratégiques, compétences manquantes
Définition des emplois et règles de mobilité
Démarches de Transferts de compétences
Plan de formation et indicateurs
Court terme

Points clés

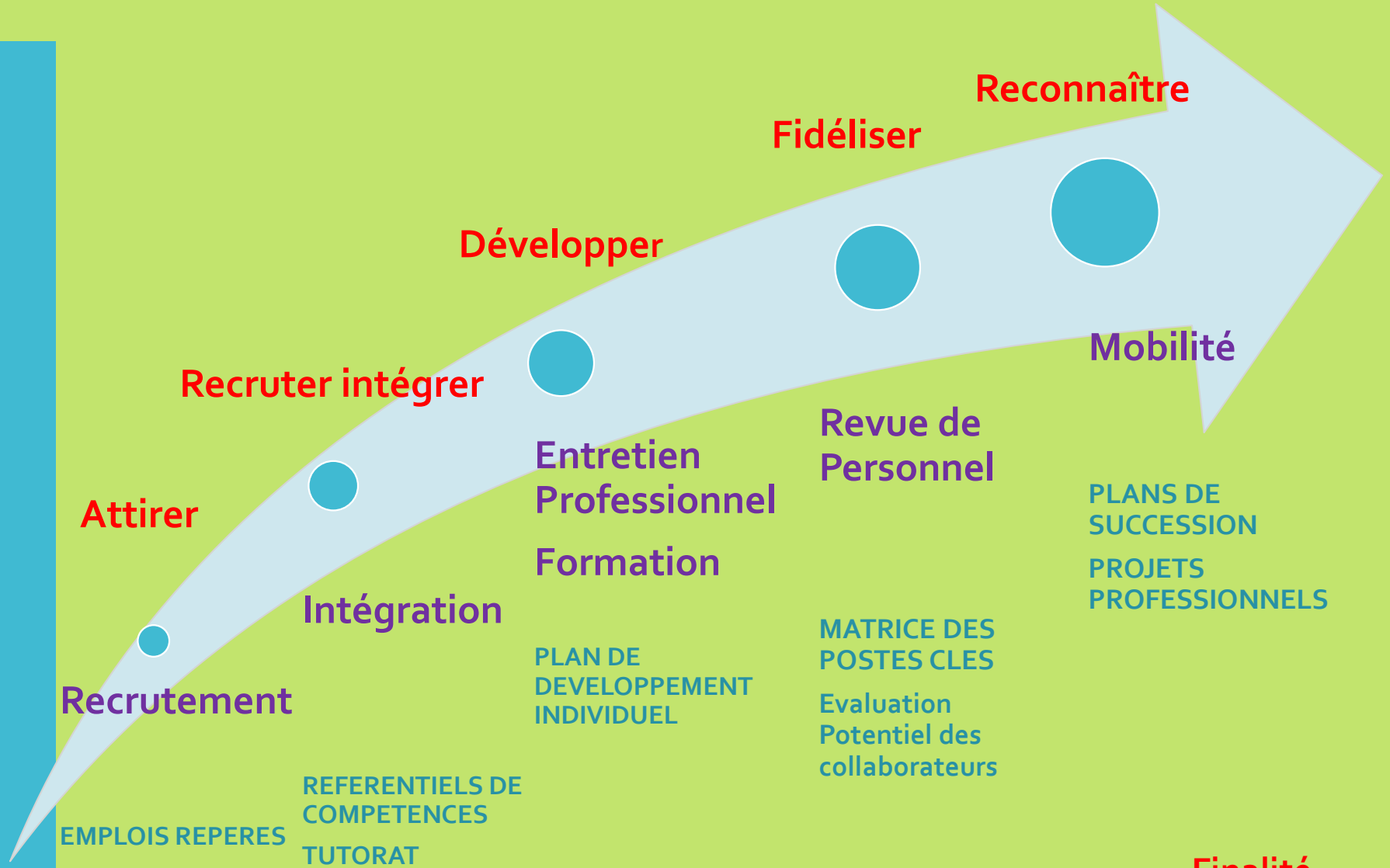
- Aller sur le terrain de la compétence REELLEMENT exercée (pas uniquement le prescrit par l'organisation…)
- La formalisation (à minima) permet la vision partagée et la mise en œuvre
- Organisation des étapes de la GPEC : en mode projet avec les acteurs de l'entreprise :
  - La direction
  - Les managers
  - Les représentants du personnel
  - Les salariés
  - Une aide externe

D'une logique de postes à une logique de compétences: L'emploi Type



3 . Mettre en œuvre et réguler

Développer le « capital » compétences de son entreprise



La revue de personnel : outil des PME

- Moment de partage entre Managers sur
  - Les évolutions de l'organisation à prendre en compte
  - Les mouvements à prévoir ,
  - La performance et le potentiel d'évolution de vos collaborateurs,
  - L'élaboration de plan d'actions pour développer vos collaborateurs
- Un acte de management permettant :
  - D'avoir une vision globale des ressources d'une organisation
  - De faire un zoom sur chaque collaborateur individuellement

La revue de personnel Outils Utiles

Matrice de développement des collaborateurs

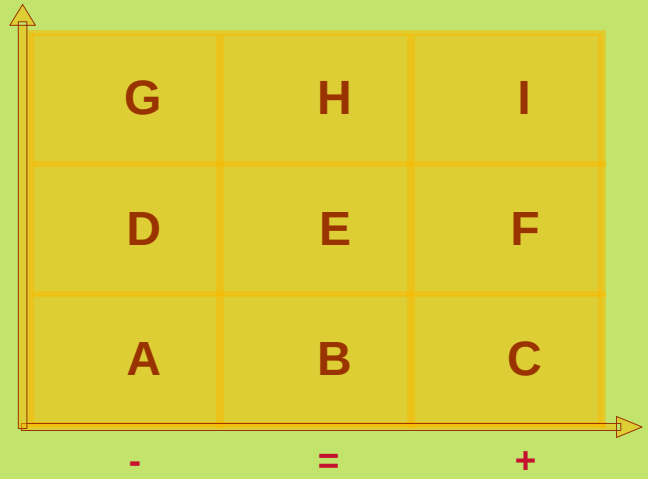
Niveau de Responsabilité

Potentiel

++ Capacité à évoluer rapidement sur niveau supérieur

\+ Capacité à évoluer vers des postes de 1 niveau supérieur

= Capacité à évoluer dans le poste ou dans des postes de même niveau



– Performance à améliorer

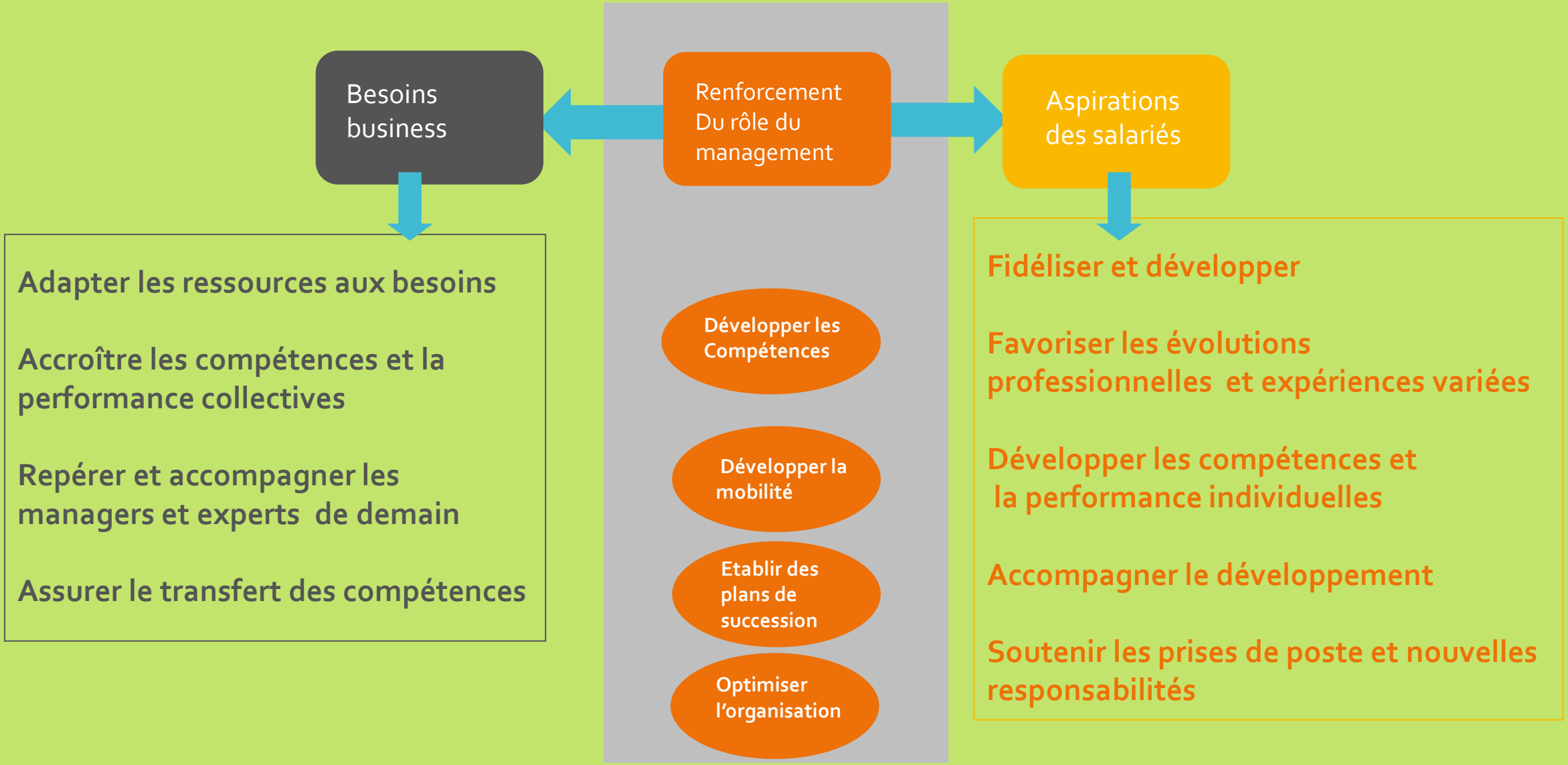
= Performance atteinte

\+ Performance supérieure

Identifier les talents pour une gestion sur mesure

- Occupe un poste clé (membre de CODIR, responsable grand projet, ayant une mission stratégique…)
- Détient une / des compétences clés (expertise, connaissance Métier, connaissance client,…) et qu'il serait difficile de remplacer
- Dispose d'un potentiel clé (notamment pour assurer la relève managériale)

Revues de personnel


Besoins business
Renforcement Du rôle du management
Aspirations des salariés
Développer les Compétences
Développer la mobilité
Etablir des plans de succession
Optimiser l'organisation
Adapter les ressources aux besoins
Accroître les compétences et la performance collectives
Repérer et accompagner les managers et experts de demain
Assurer le transfert des compétences
Fidéliser et développer
Favoriser les évolutions professionnelles et expériences variées
Développer les compétences et la performance individuelles
Accompagner le développement
Soutenir les prises de poste et nouvelles responsabilités

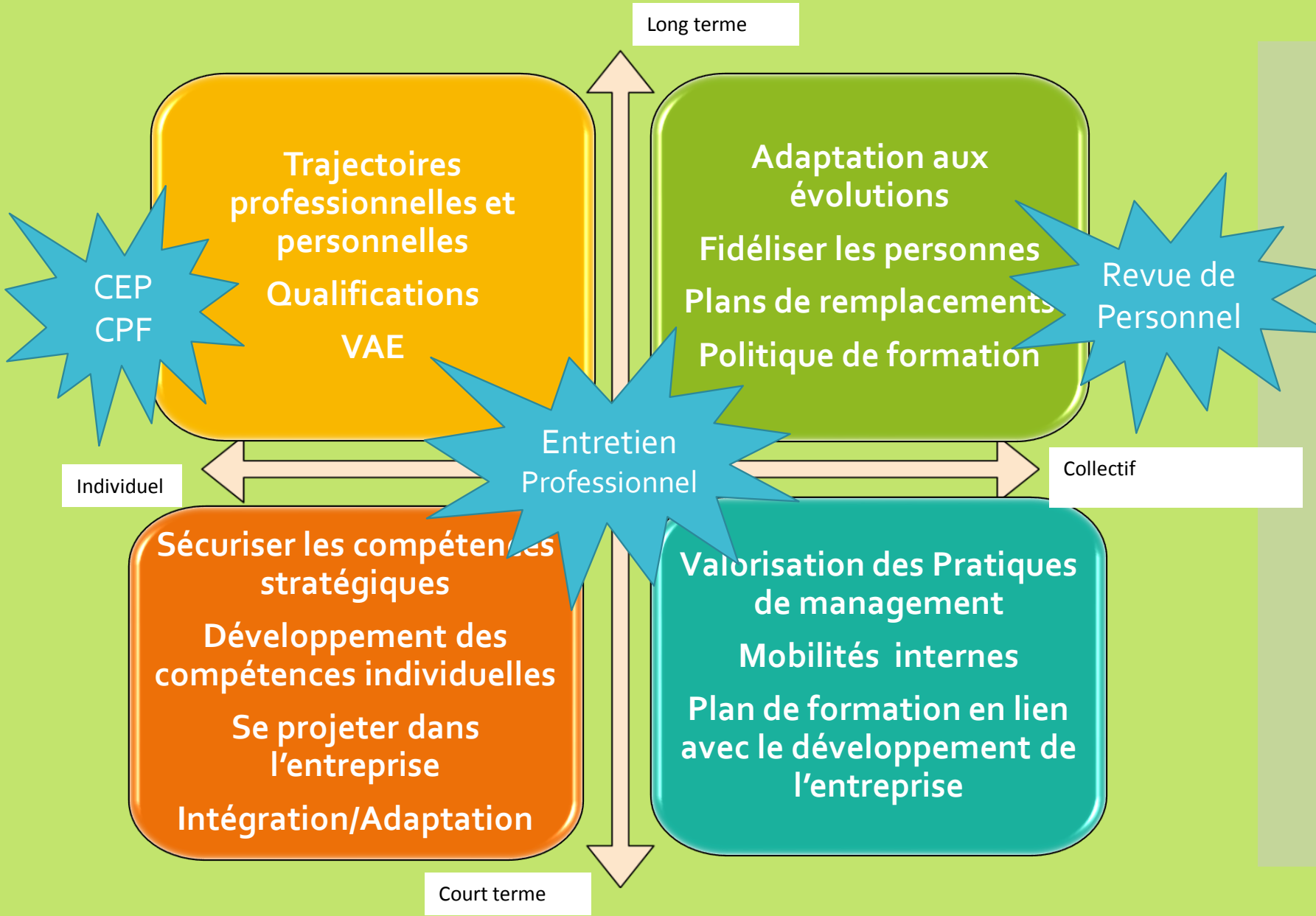
Un processus de management dynamique basé sur l'anticipation

- Un process en mouvement : une dynamique
- Récurrent
- Qui implique la direction et les managers
- Qui se nourrit d'une réflexion collective
- Et d'un retour vers chaque salarié

- Participe au projet de l'entreprise
- Est un appui pour le management
- Permet de fidéliser
- Est basé sur la reconnaissance et la valorisation des compétences
- Donne du sens aux trajectoires professionnelles individuelles

Ce que permet une démarche GPEC

Vous outiller pour un savoir faire durable



Des effets positifs

Pour l'entreprise

- ↑ Polyvalence
- ↑ Productivité
- ↑ Qualité de service
- Fidélisation de la clientèle
- Réactivité face au marché

- **PERFORMANCE GLOBALE**

Pour le salarié

- Valorisation des aptitudes
- ↑ Autonomie
- ↑ Polyvalence
- Reconnaissance
- Evolution de Carrière
- Entretien des compétences

- **EMPLOYABLITE**

Comment se faire aider?

Le premier réflexe : votre OPCA

- **Votre OPCA** :
  - Le relai des financements de la formation et de l'emploi pour votre entreprise
  - Un rôle de conseil et d'accompagnement de l'entreprise sur la gestion des compétences et la formation

- Mais aussi :

- **Les CCI** : pré-diagnostics RH et accompagnement , aide à la constitution des dossiers d'aide

- **La MEF** : des informations sur les métiers, pilotage de démarches territoriales, préconisation de créations de formations en région

Les aides de l'état /Région GPEC

Les PME(<300 salariés) peuvent bénéficier des services d'un consultant avec une aide financière de l'état

- **Conventions individuelles**
- Jusqu'à **15000 €** sans excéder 50%du coût prévisionnel d'intervention du consultant

- **Conventions interentreprises**
- Jusqu'à **12500 €** par entreprise sans excéder 50% du coût prévisionnel d'intervention dans chacune d'elles

- Contact : Votre OPCA et la DIRECCCTE Manche

Les aides de l'état /Région

Le contrat de Génération

- Dans le cadre de la mise en œuvre des **contrats de génération** l'état propose un appui conseil aux entreprises leur permettant de préparer leur accord ou plan d'action :
- Le financement peut être en partie pris en charge par votre **OPCA**
- à défaut ou en complément par votre **CCI** à hauteur de 50% des coûts éligibles (coûts salariaux internes, coûts consultant) dans la limite de 80% des coûts consultants et 12 500 € .

Rappel : Report du délai de négociation avant le 31 mars 2015 pour les entreprises de 50 à 300 salariés

Pas d'obligation pour les entreprises <50 salariés

Conclusion en 10 conseils

- Mettre en œuvre **SA** démarche GPEC : chaque entreprise a ses spécificités, enjeux , histoire et caractéristiques
- Diagnostic : l'étape primordiale pour l'**ANALYSE** : identifier, quantifier et prioriser
- **Impliquer** les acteurs de l'entreprise
- **Y aller par étape**, ne pas vouloir tout faire en même temps
- Se dégager du temps …… qui **fait gagner du temps!**
- **Professionnaliser** les acteurs internes
- Le recrutement n'est **jamais** la solution unique et toute faite
- **Former**, former et encore former, oui mais comment ? Optimiser les coûts
- Intégrer les nouvelles technologies en formation (X et Y)
- Passer d'une logique de poste à une logique de métier pour gagner en visibilité et en souplesse

Annexes

Liens utiles

- Simulation INSEE pyramide des âges
- La GPEC pour les TPE PME formation de l'aract picardie
- La RePE GRH et PME
- BibliographieGuy LeBoterf
- Aline Scouarnec et Luc Boyer
- Bibliographie Philippe Zarifian